Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

FINAL REPORT

Improving Internal Coordination of New Initiatives in HRDC

Project No.: 425/98

Project Team

Director General: *James K. Martin*
Audit Director: *Basil Orsini*
Auditors: *Brian Gifford, Consulting and Audit Canada*
Beate Shiffer, Consulting and Audit Canada
Tara Newell

AUTORISATION: **Original copy signed by:**

DIRECTEUR: *Basil Orsini* *September 30th, 1999*
Date

DIRECTEUR GÉNÉRAL: *James K. Martin* *September 30th, 1999*
Date

September 1999

TABLE OF CONTENTS

1. BACKGROUND 1

2. TOOLS FOR INTERNAL COORDINATION 2

3. RECOMMENDATIONS 2

APPENDICES

APPENDIX A – Internal Coordination in HRDC / General Principles for Project Leaders

APPENDIX B – Risk Checklist for Internal Co-ordination in HRDC

104-02719/

1. Background

During the departmental risk diagnostic sessions held in 1997/98, managers expressed concern to the Internal Audit Bureau (IAB) that the internal coordination of departmental initiatives was a challenge. IAB responded with a "best practices" review to provide a real value-added product for managers.

The review has resulted in the establishment of eight practical principles for the effective coordination of national and regional initiatives in HRDC. These principles are based on two case studies; the Resource Determination Model for Labor Program Delivery, and the Regionalization of Vocational Rehabilitation in the Income Security Program, which were selected in consultation with our national and regional audit coordinators. The principles are also based on a broad scope of interviews conducted with experienced HRDC project managers in all of the remaining branches and business lines, including regional perspectives.

The principles reflect and are specific to the environment, structure and organizational culture of the department since they are a reflection of the experiences of HRDC managers and project coordinators.

The following principles are suggested for the successful coordination of HRDC initiatives:

1. Develop a clear direction and strategy
2. Establish support and accountability for the project
3. Form a strong project team
4. Develop plan for information sharing and communication
5. Support and empower people
6. Conduct pilots and staged roll-outs
7. Customize the implementation plan
8. Benefit from learning

2. Tools for Internal Coordination

The major findings in this report were used to develop two tools for managers and project leaders in HRDC. Both are a reflection of best practices and are specific to the department. The first tool is a one-page reference guide for managers and project leaders: "Internal Coordination in HRDC: General Principles for Project Leaders". It provides quick tips for the most important principles to the successful implementation of a new initiative. The second tool is a two-page risk checklist to be used by managers/project leaders to ensure that key steps are not forgotten in the development and implementation of a new initiative: "Risk Checklist for Internal Coordination in HRDC". It breaks down each of the key principles and focuses on the high risk areas.

3. Recommendations

1. The principles for internal coordination defined in the report should be used by HRDC managers and project leaders as a reference tool. They will serve as a reminder for steps sometimes overlooked in project management.
2. The principles should be tailored by the project leader to reflect the individual needs and requirements of the project. A project leader should consider the size and scope of the project as well as the people involved in order to best apply these principles.

APPENDIX A

Internal Coordination in HRDC: General Principles for Project Leaders

These general principles have been established based on best practices within HRDC. They are specific to the unique environment, structure and organizational culture within the department. The principles should be used as a guide for project leaders, but adapted to the individual needs and requirements of an initiative.

1. **Develop a Clear Direction and a Strategy**
   - Gain clear direction from the guiding body
   - Design a detailed plan of action with the project team
   - Ensure the vision and strategy are coordinated with existing HRDC mandates

2. **Establish Support and Accountability for the Project**
   - Establish support and commitment from an influential guiding body: Steering Committee, Senior Management Team, or an Executive Champion

3. **Form a Strong Project Team**
   - Break project into manageable units
   - Include diverse ideas and perspectives in project design development
   - Build team spirit

4. **Develop a Plan for Information Sharing and Communications**
   - Create wide-spread awareness of the vision and strategy
   - Make the process highly inclusive and participatory
   - Break down barriers to internal communication

5. **Support and Empower People**
   - Focus on developing a dynamic work environment
   - Provide people with tools and guidance
   - Understand participants' motivations and provide them with incentives

6. Implement Project through Pilots and Staged Roll Outs

- Allow testing of different approaches and fine-tune the design
- Evaluate pilots on an ongoing basis and apply lessons learned

7. Customize Implementation Plan

- Consider how the project will impact branches/regions and design the implementation plan to meet their individual needs
- Conduct a follow-up to the implementation plan

8. Benefit from Learning

- Conduct a final evaluation of the project
- Document and communicate lessons learned and best practice

APPENDIX B

Risk Checklist for Internal Co-ordination in HRDC

This Checklist represents lessons learned from the successful coordination of internal initiatives in HRDC. It should not be considered a complete list of steps to project management, however, it does identify the key risk factors. The checklist should serve as a guide to project leaders, but should be adapted to meet the needs and requirements of each individual initiative.

RISK FACTORS	YES	N/A

1. Develop a Clear Direction and a Strategy

a) Have you developed a clear vision of the final outcome? ☐ ☐

b) Does the vision create a felt need for change in the organization? ☐ ☐

c) Have you formulated an action plan with detailed work steps? ☐ ☐

d) Has the project been broken down into manageable units? ☐ ☐

e) Have you developed a project charter or terms of reference? ☐ ☐

f) Have you established a clear time-line for the completion of specific tasks? ☐ ☐

g) Do you have an evaluation framework or performance indicators? ☐ ☐

h) Have you conducted a risk assessment for the project? ☐ ☐

i) Does the direction and strategy tie into the HRDC Vision/business plan? ☐ ☐

j) Has the project been coordinated with other internal HRDC initiatives? ☐ ☐

k) Does the strategy support innovation and creativity? ☐ ☐

l) Does the strategy incorporate lessons learned from previous HRDC initiatives? ☐ ☐

2. Establish Support and Accountability for the Project

a) Does the project have support from senior management?
☐ ☐

b) Have you established an influential/powerful guiding body?
☐ ☐

c) Have you selected members who know the business? who are seen as credible by their peers? who have authority to make decisions?
☐ ☐

d) Have you selected members who represent all affected branches, regions, and business lines?
☐ ☐

e) Have you outlined a clear role for the guiding body?
☐ ☐

f) Have you engaged the regions early in the process?
☐ ☐

3. Form a Strong Project Team

a) Have you selected team members who represent all affected branches, regions, and business lines?
☐ ☐

b) Have you selected team members with influence? appropriate skills?
☐ ☐

c) Has the team been given a clear mandate by the guiding body?
☐ ☐

d) Are the roles and responsibilities of each team member clear?
☐ ☐

e) Is there one single project leader accountable for the initiative?
☐ ☐

f) Have sub-working groups been established to manage specific tasks?
☐ ☐

b) Have you established lines of communication among team members which ensure the process is inclusive and participatory?
☐ ☐

c) Have you established a conflict management mechanism to resolve disputes? ☐ ☐

4. Develop a Plan for Information Sharing and Communication

a) Have you identified the most effective means of communication within the department? ☐ ☐
b) Have you developed communication documents/tools which can be adapted to individual branches/regions/business lines? ☐ ☐
c) Is the language clear, concise and easy to understand? ☐ ☐
d) Are communications travelling in all directions, and across branches, business lines and regions? ☐ ☐
e) Have you engaged stakeholders in a consultative process? ☐ ☐
f) Have you kept a record of key decisions and actions in order to keep people updated on your progress? ☐ ☐

5. Support and Empower People

a) Have you provided team members with ongoing support and encouragement? ☐ ☐
b) Have you provided team members with independence and decision-making power? ☐ ☐
c) Have you given consideration to innovative and creative ideas? ☐ ☐
d) Have you provided team members with tools and appropriate guidance? ☐ ☐
e) Do you understand the motivations of those involved in the project? ☐ ☐
f) Have you provided team members with incentives to meet project objectives? ☐ ☐

6. Implement Project Through Pilots and Staged Roll Outs

a) Have you tested different approaches to implementing the project?
☐ ☐

b) Have you made appropriate modifications to the implementation process?
☐ ☐

c) Have you conducted evaluations of the pilots and applied lessons learned? ☐ ☐

7. Customize the Implementation Plan

a) Have you considered how the project will impact the affected branches, regions, business lines and stakeholders? ☐ ☐

b) Have you tailored the design of the implementation plan to meet the needs of branches/regions/business lines? ☐ ☐

c) Have you developed tools which are adaptable to branches/regions/ business lines? ☐ ☐

d) Have you conducted a follow-up? Are all tasks completed?
☐ ☐

8. Benefit from Learning

a) Have you conducted a mid-term and a final evaluation of the project?
☐ ☐

b) Have you documented and communicated lessons learned and best practices? ☐ ☐

Développement des ressources humaines Canada
Bureau de vérification interne

Human Resources Development Canada
Internal Audit Bureau

RAPPORT FINAL

Améliorer la coordination interne de nouvelles initiatives à DRHC

N° de projet : 425/98

Équipe chargée du projet :

Directeur général :	*James K. Martin*
Directrice de la vérification :	*Basil Orsini*
Chef d'équipe :	*Brian Gifford, Conseils et Vérification Canada*
Vérificateurs :	*Beate Shiffer, Conseils et Vérification Canada*
	Tara Newell

AUTORISATION: **Copie original signée par :**

DIRECTEUR: *Basil Orsini* *Le 30 septembre, 1999*
Date

DIRECTEUR GÉNÉRAL: James K. Martin Le 30 septembre, 1999
Date

Septembre 1999

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE 1

2. OUTILS DE COORDINATION INTERNE 2

3. RECOMMANDATIONS 2

ANNEXES

ANNEXE A La coordination interne à DRHC : principes généraux pour les chargés de projet

ANNEXE B Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC

1. Contexte

Au cours des séances ministérielles de diagnostic du risque tenues en 1997-1998, les gestionnaires ont dit au Bureau de vérification interne (BVI) que la coordination interne des projets ministériels représentait un défi. Le BVI a réagi en entreprenant un examen des « pratiques exemplaires » afin de fournir aux gestionnaires un produit à valeur ajoutée réel.

Cet examen a mené à la formulation de huit principes pratiques pour la coordination efficace des initiatives nationales et régionales à DRHC. Ces principes reposent sur deux études de cas : le Modèle de détermination des ressources pour la prestation d'un programme de travail et la Régionalisation de la réadaptation professionnelle du Programme de la sécurité du revenu. Ces études de cas ont été choisies en consultation avec les coordonnateurs nationaux et régionaux de la vérification. Les principes reposent également sur un grand nombre d'entrevues effectuées auprès de gestionnaires chevronnés de DRHC d'autres directions générales et secteurs d'activités, y compris les perspectives régionales.

Les principes reflètent l'environnement, la structure et la culture organisationnelle du ministère puisqu'ils découlent des expériences des gestionnaires et des coordonnateurs de projets de DRHC.

On suggère les principes suivants pour la coordination réussie d'initiatives de DRHC :

1. Établir une orientation et une stratégie claires
2. Déterminer le soutien nécessaire et la responsabilité relativement au projet
3. Former une équipe de projet solide
4. Élaborer un plan pour l'échange d'information et les communications
5. Appuyer et habiliter les gens
6. Effectuer des projets pilotes et des déploiements planifiés
7. Adapter le plan de mise en œuvre
8. Tirer profit des leçons apprises

2. Outils de coordination interne

On a utilisé les principales constatations de ce rapport afin d'élaborer deux outils à l'intention des gestionnaires et des chefs de projet de DRHC. Ces deux outils reflètent les pratiques exemplaires étudiées et sont spécifiques à notre ministère. Le premier outil est une fiche de référence pour les gestionnaires et les chefs de projet intitulée : « La coordination interne à DRHC : principes généraux pour les chargés de projet ». Cette fiche de référence offre des conseils pratiques concernant les principes les plus importants pour la mise en œuvre réussie d'une nouvelle initiative.

Le second outil est une fiche de contrôle de deux pages intitulée « Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC » qui subdivise chacun des principes clés et se concentre sur les secteurs de risque élevé. Les gestionnaires et les chefs de projet devront utiliser cet outil afin de s'assurer que des étapes importantes ne sont pas négligées lors de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une nouvelle initiative .

3. Recommandations

1. Les gestionnaires de DRHC doivent utiliser ces principes comme outil de référence. Ils serviront d'aide-mémoire pour les étapes quelque fois négligées dans la gestion de projet.
2. Le chef de projet doit adapter ces principes aux exigences particulières du projet. Il doit tenir compte de l'importance et de la portée du projet ainsi que des gens qui y participent afin de mieux les appliquer.

ANNEXE A

La coordination interne à DRHC : principes généraux pour les chargés de projet

Les principes généraux ci-après ont été établis en fonction des pratiques exemplaires au sein de DRHC. Ils s'appliquent à l'environnement, à la structure et à la culture organisationnelle propres au Ministère. Ils s'adressent aux chargés de projet qui devraient l'utiliser comme un guide qu'il faudrait adapter selon les exigences et les besoins de chaque initiative.

1. **Élaborer une orientation claire et une stratégie**
   - Obtenir une orientation claire du groupe directeur;
   - Formuler un plan d'action détaillé avec l'équipe de projet;
   - S'assurer que la vision et la stratégie sont coordonnées en fonction des mandats de DRHC.

2. **Établir les paramètres pour le soutien et la reddition de comptes dans le cadre du projet**
   - Obtenir le soutien et l'engagement de la part d'un groupe directeur important : comité de direction, équipe de la haute direction ou champions au niveau de la direction.

3. **Constituer une équipe de projet dynamique**
   - Diviser le projet en unités réalisables;
   - Tenir compte des diverses idées et perspectives lors de l'élaboration des projets;
   - Favoriser l'esprit d'équipe.

4. **Élaborer le plan pour les communications et l'échange d'information**
   - Sensibiliser l'ensemble des effectifs à la vision et à la stratégie;
   - Favoriser une très vaste participation au processus;
   - Abattre les obstacles à la communication interne.

5. **Appuyer et habiliter les membres de l'équipe**
   - Axer les efforts sur la création d'un milieu de travail dynamique;
   - Donner aux employés les outils et l'encadrement nécessaires;
   - Comprendre les motivations des participants et leur fournir des incitatifs.

6. Avoir recours à des projets-pilotes et procéder à une mise en œuvre graduelle du projet

- Permettre l'essai de différentes solutions et perfectionner les modalités;
- Évaluer les projets-pilotes d'une façon permanente et tirer profit des leçons dégagées.

7. Personnaliser le plan de mise en oeuvre

- Examiner les répercussions du projet sur les directions générales et les régions ainsi qu'élaborer le plan de mise en œuvre en fonction des besoins respectifs de celles-ci;
- Assurer le suivi du plan de mise en œuvre.

8. Tabler sur les acquis

- Procéder à une évaluation finale du projet;
- Étayer les leçons acquises et les pratiques exemplaires ainsi qu'en communiquer le résultat aux intéressés.

ANNEXE B

Liste de contrôle sur les risques inhérents à la coordination interne à DRHC

La présente liste de contrôle représente les leçons qu'on a tirées des initiatives fructueuses de coordination interne à DRHC. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des étapes liées à la gestion de projet. Cependant, la liste de contrôle permet de cerner les principaux risques. Les chargés de projet devraient s'en servir comme guide, mais l'adapter afin de satisfaire aux exigences et aux besoins de chaque initiative.

RISQUES	OUI	S/O
1. Élaborer une orientation claire et une stratégie		

a) Avez-vous élaboré une vision claire du résultat final?
☐ ☐

b) La vision crée-t-elle un besoin conscient de changement au sein de l'organisation?
☐ ☐

c) Avez-vous formulé un plan d'action comprenant des opérations détaillées? ☐ ☐

d) Le projet a-t-il été divisé en unités réalisables?
☐ ☐

e) Avez-vous élaboré ou arrêté le mandat du projet?
☐ ☐

f) Avez-vous établi l'échéancier précis d'exécution des différentes tâches?
☐ ☐

g) Possédez-vous un cadre d'évaluation des indicateurs de rendement?
☐ ☐

h) Avez-vous évalué les risques inhérents au projet?
☐ ☐

i) L'orientation et la stratégie cadrent-elles avec la vision et le plan d'activités de DRHC?
☐ ☐

j) Le projet a-t-il été coordonné par rapport aux autres initiatives internes de DRHC?
☐ ☐

k) La stratégie fait-elle appel à l'innovation et à la créativité?
☐ ☐

l) La stratégie tient-elle compte des leçons tirées des initiatives précédentes au sein de DRHC?
☐ ☐

2. Établir les paramètres pour le soutien et la reddition de comptes dans le cadre du projet

a) Le projet reçoit-il l'appui de la haute direction?
☐ ☐

b) Avez-vous constitué un groupe directeur influent?
☐ ☐

c) Avez-vous choisi des membres qui s'y connaissent? Qui sont dignes de foi aux yeux de leurs collègues? Qui peuvent prendre des décisions?
☐ ☐

d) Avez-vous choisi des membres qui représentent les directions générales, les régions ainsi que les produits et services en cause?
☐ ☐

e) Avez-vous exposé clairement le rôle du groupe directeur?
☐ ☐

f) Avez-vous engagé les régions au début du processus?
☐ ☐

3. Constituer une équipe de projet dynamique

a) Avez-vous choisi des membres qui représentent les directions générales, les régions ainsi que les secteurs d'activité en cause?
☐ ☐

b) Avez-vous choisi des membres influents et compétents?
☐ ☐

c) L'équipe a-t-elle reçu un mandat clair du groupe directeur?
☐ ☐

d) Les rôles et responsabilités de chaque membre de l'équipe sont-ils clairs?
☐ ☐

e) Y a-t-il un chargé de projet responsable de l'initiative?
☐ ☐

f) Existe-t-il des sous-groupes de travail afin de mener à bien certaines tâches? ☐ ☐

g) Existe-t-il, entre les membres, des voies de communication qui garantissent la participation de tous les intéressés?
☐ ☐

h) Avez-vous établi un mécanisme de gestion des différends?
☐ ☐

4. Élaborer le plan pour les communications et l'échange d'information

a) Avez-vous cerné les moyens de communication les plus efficaces au sein du Ministère? ☐ ☐

b) Avez-vous établi les outils et les documents de communication qui peuvent être adaptés en fonction de chaque direction générale, régions ou produit et service? ☐ ☐

c) Le tout est-il rédigé d'une façon claire, concise et facile à comprendre?
☐ ☐

d) Les communications sont-elles multidirectionnelles, et les échanges se font-ils entre les directions générales, les régions et les centres des produits et services? ☐ ☐

e) Avez-vous fait participer les intervenants au processus de consultation?
☐ ☐

f) Avez-vous un compte rendu des principales décisions et mesures afin de signaler aux intéressés les progrès réalisés? ☐ ☐

5. Appuyer et habiliter les membres de l'équipe

a) Avez-vous appuyé et encouragé régulièrement les membres de l'équipe?
☐ ☐

b) Avez-vous donné aux membres de l'équipe la marge de manœuvre et le pouvoir décisionnel nécessaires? ☐ ☐

c) Avez-vous envisagé les idées innovatrices et créatives?
☐ ☐

d) Avez-vous donné aux membres de l'équipe les outils et l'encadrement nécessaires? ☐ ☐

e) Comprenez-vous les motivations de ceux qui participent au projet? ☐ ☐

e) Avez-vous établi, à l'intention des membres de l'équipe, des mesures incitatives afin qu'ils atteignent les objectifs du projet? ☐ ☐

6. Avoir recours à des projets-pilotes et procéder à une mise en œuvre graduelle du projet

a) Avez-vous mis à l'essai les différentes solutions visant à mettre en œuvre le projet? ☐ ☐

b) Avez-vous apporté des modifications permanentes à la mise en oeuvre? ☐ ☐

c) Avez-vous évalué les projets-pilotes et tiré profit des leçons dégagées? ☐ ☐

7. Personnaliser le plan de mise en oeuvre

a) Avez-vous examiné les répercussions du projet sur les directions générales, les régions, les centres de produits et services ainsi que sur les intervenants? ☐ ☐

b) Avez-vous tenu compte des besoins des directions générales, des régions ainsi que des secteurs d'activité dans le plan de mise en oeuvre? ☐ ☐

c) Avez-vous élaboré les outils qui peuvent être adaptés selon les directions générales, les régions ainsi que les secteurs d'activité? ☐ ☐

d) Avez-vous assuré le suivi? Les tâches sont-elles toutes exécutées? ☐ ☐

8. Tabler sur les acquis

a) Avez-vous procédé à une évaluation à mi-mandat du projet et à une évaluation finale? ☐ ☐

b) Avez-vous consigné et communiqué les leçons dégagées et les pratiques exemplaires? ☐ ☐